

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2007157049

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

集团资金集中管理：一项案例研究

Funds Centralized Management of Enterprise Group: a  
Case Study

任建樟

指导教师姓名：陈汉文教授

专业名称：会计硕士

( M P A c c )

论文提交日期：2012 年 10 月

论文答辩日期：2012 年 月

学位授予日期：2012 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评阅人：\_\_\_\_\_

2012 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

随着我国企业集团的发展和壮大，面对复杂多变的国内、国际经济形势，企业集团的经营管理面临诸多挑战。近年来大型民营企业集团频频出现资金链问题，不少企业集团被托管、重组和破产，企业集团越来越关心资金安全问题，现金为王的理念重新提出，推行以资金管理为核心的财务管理势在必行，而企业集团资金集中管理是发展大趋势。本文先对企业集团资金管理进行综述，加深对企业集团和资金管理的认识，然后在阐述资金集中管理相关理论如集权与分权理论、委托代理理论、内部资本市场理论、交易成本理论和产融结合理论的基础上，对企业集团现有资金集中管理模式进行了分析、评价，并结合国内外实行资金集中管理实践进行比较，最后以某大型民营企业集团为例进行案例分析，阐述了该集团的发展历史，自成的资金管理体系，在企业集团进一步发展中暴露出资金管理存在的诸多问题，剖析了存在这些问题的原因，在总结实践经验的基础上，提出加快财务信息化建设、建立集团资金管理中心和完善投融资管理体系的思考和实践，对大型民营企业集团突破发展瓶颈，增强“现金为王”的理念，促进企业集团稳健发展具有积极的现实意义。

**关键词：**企业集团；资金集中；案例研究

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

With the development and growth of the enterprise groups in China, in the face of complex and changing domestic and international economic situation, the operation and management of the enterprise group is facing many challenges. In recent years, the capital chain problem frequently has arose in large-scale private enterprise group. Many enterprises Groups are hosted, restructured and bankrupted. The safety of funds is concerned more and more in enterprise group and that the concept of 'cash is king' has been repeatedly put forward. The financial management based on the fund management is imperative and the centralized management of funds is the development trend. The theory of enterprise group's capital management is first reviewed in the paper in order that the enterprise groups and funds management are deeply understood. Then the model of funds central management is analyzed and evaluated based on the theory of centralization and decentralization, principal-agent, internal capital markets, transaction cost and financial-industrial combination. Finally, a large private enterprise group as an example case is analyzed, combined with the history and the fund management system. And the problems in funds central management are put forward and explained. Based on the practical experience,the paper comes up with the methods about accelerating the construction of financial information, establishment of the group fund management center and improving the investment and financing management system,which are of constructive and realistic significance to enhanced the concept of 'cash is king', break through the development bottleneck and promote the healthy development of enterprise group,

**Key Words:** Enterprise Group; Funds Central Management; Case Study

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目录

第一章 绪论 .....	1
第一节 背景研究 .....	1
第二节 研究意义 .....	2
第三节 研究思路和框架 .....	3
第二章 企业集团资金管理相关基础理论 .....	5
第一节 企业集团概述 .....	5
第二节 企业集团资金管理的内容和特点 .....	6
第三节 企业集团资金管理的基础理论 .....	9
第四节 企业集团资金集中管理模式 .....	12
第三章 某集团资金管理现状和问题分析 .....	16
第一节 某集团发展的历史沿革 .....	16
第二节 某集团资金管理现状 .....	18
第三节 某集团资金管理问题分析 .....	21
第四章 某集团资金集中管理体系的优化 .....	30
第一节 某集团资金集中管理的前提——实施集团财务信息化 .....	30
第二节 某集团资金集中管理的模式——资金管理中心 .....	34
第三节 集团投融资管理体系的优化 .....	43
结束语.....	47
参考文献.....	48
致谢.....	49

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1	Background Research .....	1
1.2	Research Meaning.....	2
1.3	Research Idea and Framework.....	3
<b>Chapter 2</b>	<b>Theory of Funds Centralized Management of Enterprise Group.....</b>	<b>5</b>
2.1	Enterprise Group .....	5
2.2	the Content and Characteristics of Funds Centralized Management .....	6
2.3	the Basic Theory of Funds Centralized Management.....	9
2.4	the Model of Funds Centralized Management.....	12
<b>Chapter 3</b>	<b>The Status of Funds Centralized Management in A Group.....</b>	<b>16</b>
3.1	the Historical Evolution of Organization in A Group .....	16
3.2	the Status of Funds Centralized Management in A Group.....	18
3.3	the Problems of Funds Centralized Management in A Group .....	21
<b>Chapter 4</b>	<b>The Promotion of Funds Centralized Management System in A Group .....</b>	<b>30</b>
4.1	the Premise Conditions of Funds Centralized Management: Financial Information .....	30
4.2	the Organization Mode of Funds Centralized Management: Funds Administrative Center .....	34
4.3	the Promotion of Investment and Financing Management System .....	43
	<b>Conclusion .....</b>	<b>47</b>
	<b>Reference.....</b>	<b>48</b>
	<b>Acknowledgement .....</b>	<b>49</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 背景研究

在我国，企业集团作为经济体制改革过程中出现的一种崭新的企业联合组织形式，是社会生产力、市场经济发展的必然结果。从总体实力来讲，我国企业集团与经济发达国家相比还有相当大的差距，存在的主要问题之一就是战略目标、管理体制和组织结构不甚合理。许多企业集团仍然停留在生产经营的联合上，没有资本纽带联结，而往往以人才、技术、信息等生产要素方面的合作或产供销一条龙等作为企业集团内部联系的纽带；由于资本的逐利性，许多企业集团进入房地产、金融和矿产等高投入、高利润行业，无关联的多元化经营。实际上这是一种松散的联合，一旦某些环节出现摩擦或矛盾，很容易引发连带效应。企业集团的规模越大，随着经济全球化影响，政治经济的复杂多变，这种缺乏约束和激励的企业集团就越难以维系。在实践中，我国企业集团也确实出现过诸多问题，如企业增长过快而陷入成长性破产、多元化却导致对子公司的失控、分权但企业核心控制力削弱、出资者的资本无法得到保值和增值，其中许多问题与资金管理相关。某浙江大型民营企业集团（以下称“某集团”或“该集团”）有 36 年的历史，集建筑、热电、化工和投资四大板块产业，2011 年销售收入 90 亿元，业界以稳健经营著称，现金流充裕，但从 2006 年多元化投资涉足化工业以来，加之近 4 年国内外经济形势复杂多变，企业经营面临前所未有的压力。

我国企业集团以前较多采取资金分散管理的模式，但是这种模式在实践中暴露出诸多问题，主要表现在：资金分散，资金使用效率低；集团无法对下属企业的资金质量及其运行状况实施有效监管，从而出现下属企业资金账外循环和资金管理失控的现象；由于集团各下属企业效益的差别导致整个集团存贷两高，银行财务费用支出居高不下；集团无法全面监管和掌控基层单位的担保、抵押等经济行为，基层单位的风险无法及时规避。为克服上述弊端，许多企业集团开始采取资金集中管理模式。该集团下属 9 家核心子公司：资金管理分散，存在上述诸多问题，日常资金管理各自为政，集团平时按需求调剂资金，年终上交利润的形式集中年度资金，而集团发展和经营中最大需求是资金，加强该集团资金集中管

理已迫在眉睫。

资金集中管理问题是企业发展到大型企业集团阶段后才出现的新生事物，且并不是所有的企业集团都进行资金集中管理，企业的资金管理模式一般可分为集权式和分权式，在企业实践中，绝对集权和绝对分权十分少见，大多数是这两种基本模式的混合体；另一方面，因为资金集中管理涉及的领域是比较宽泛的，不仅涉及到企业财务管理层面，而且涉及到金融、信息技术层面，既有宏观政策，又有微观运作，因此，我国企业集团在资金集中管理方面，虽然获得了一些成功，但也存在不容忽视的问题，在规模、实力、能力、手段等方面都亟待提高。而且，我国的资金集中管理是在实践、学习中逐步发展起来的，虽已形成一种蓬勃发展的趋势，但与世界发达国家相比还处于探索阶段，仅仅是一个开端，因此加强这方面的研究势在必行。

## 第二节 研究意义

企业的资金运动是伴随着物资运动而发生的，同时，它也具有一定的独立性，并对物资运动起着积极的影响作用。企业围绕生存、发展、获利的很多问题都和资金管理相关，资金是企业的血液，企业的运行离不开资金运动，任何企业都必须有一定数量的资金。没有一定量的资金保障，企业资产无法形成，企业的正常生产经营活动也难以进行。

资金管理在企业生产经营活动中起到非常重大的作用：第一，加强的资金管理，规范了集团内部各子公司的投资、筹资决策行为，有效地控制了投资、筹资的随意性，排除了重大财务风险的隐患；第二，集中资金管理，可及时掌握资金存量、流量、流向，加强对开户企业资金进出的监控和管理，有效地规避经营代理风险，同时建立和完善了下属公司的评价及监控机制。同时，集团内部资金均衡、有效的流动，是企业集团生存和发展的基础。均衡性和有效性是资金管理的战略目标，均衡是有效的基础，没有均衡便不可能达到有效，而有效是均衡的主导，也是长期均衡的保证。只有不断完善企业集团的资金管理模式，实现了资金均衡、有效的流动，才能保证企业财务战略的顺利实现，增强企业集团竞争力。

2008 年美国次贷危机，2010 年的欧债危机，国际金融市场动荡不安，世界

经济金融形势不断恶化，导致全球经济徘徊甚至衰退。中国经济经历了 1982 年以来的改革开放，1992 年邓小平南巡讲话，2000 年中国加 WTO，经济发展进入转型和升级关键的时刻。我国大型民营企业集团频频出现资金链问题，企业集团面临托管、破产和倒闭，一方面由于前几年经济繁荣时期，盲目地投资和扩张，进入高风险、高利润的房产、金融和矿产行业，资金缺口和债务规模不断扩大，而粗放型的资金管理无法预警风险和化解风险，另一方面，经济复杂多变，金融时松时紧，企业集团驾驭市场的能力和抗风险性受到挑战，没有形成高效、集中资金管理体系，没有从战略高度来科学安排投资和筹资活动，是压垮企业集团的最后一根稻草。某企业集团建筑业规模经营，业绩稳中有升，现金流稳定；且热电业作为当地工业新区配套基础产业，经济效益显著，利润稳定，是集团的现金奶牛。但从 2006 年投资高科技化工产业——有机硅以来，企业集团经历近年来经济金融形势的跌宕起伏，金融市场资金松紧不定，企业经营时好时坏，这样对集团的投资活动面临巨大的资金供给挑战和考验。如何加强财务资源整合，实行资金集中管理，提高资金使用效率，降低集团融资成本，防范集团财务风险，以保障集团战略目标的实现和企业集团整体利益最大化，有序推进投资活动，规范经营理财行为，走出资金困境具有十分重要的现实意义。

### 第三节 研究思路和框架

本文在广泛检索国内外研究文献的基础上，首先对企业集团资金管理进行综述，加深对企业集团和资金管理的认识，然后在阐述资金集中管理相关理论的基础上，对企业集团现有资金集中管理模式进行了分析、评价，并结合国内外实行资金集中管理实践进行比较，最后以某集团为例进行案例分析，阐述了该集团的发展历史，伴随企业发展壮大中形成的资金管理体系，在企业集团进一步发展中暴露出资金管理存在的诸多问题，剖析了存在这些问题的原因，在总结实践经验的基础上，提出加快财务信息化建设、建立集团管理中心和完善投融资管理体系的思考和实践，对大型民营企业集团突破发展瓶颈，增强“现金为王”的理念，加强资金的集中管理具有一定的指导意义。论文的框架结构，见下图 1-1。

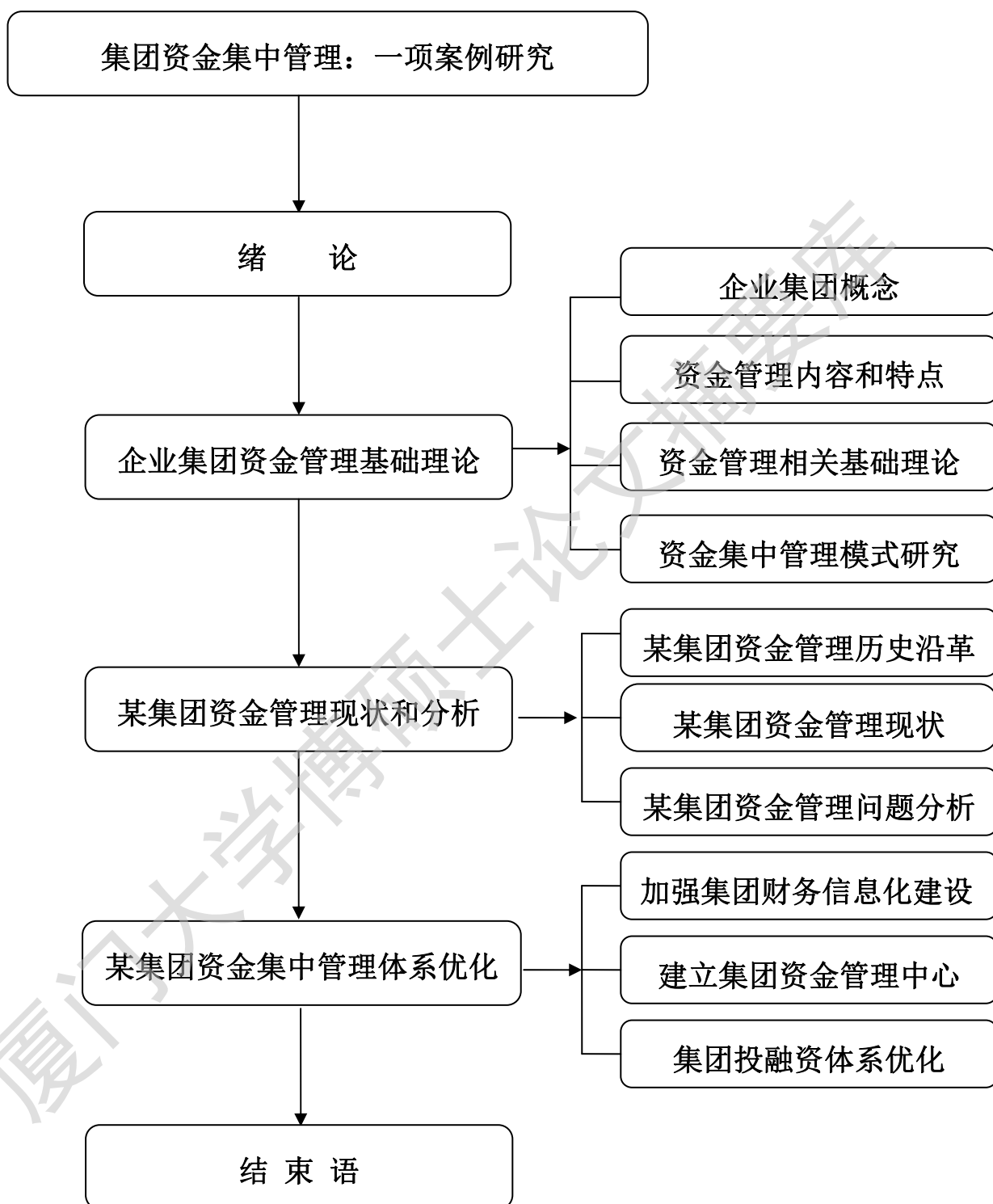


图 1-1：本文的研究框架



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库